

基于价值链的战略成本管理：以 MD 公司为例

熊建立 王东生

(陕西理工大学, 陕西 汉中 723000)

【摘要】从基于价值链的战略成本管理角度出发,分析了 MD 公司价值链成本管理现状,包括研发费用、营业成本、销售成本所反映的内部价值链成本管理现状,应收账款周转率、应付账款周转率、存货周转率、流动资产周转率所反映的外部价值链成本管理现状,分析了其价值链成本管理存在的存货控制、成本管控、产品创新和核心能力等方面存在的问题,提出了全员参与成本管理、重视隐性成本、创新管理模式、借鉴同行业企业等建议。

【关键词】家电企业; 战略成本管理; 内部价值链; 外部价值链; 价值链成本

引言

基于价值链的企业成本管理是基于“多维”的成本管理体系:一是战略-战术层次,成本管理系统注重战略和运营层次的成本管理;二是在产品设计、产品制造、产品销售、以及售后服务等各个环节中,做到有效的成本管理;三是在空间上,成本的空间范围不仅仅限于核心企业价值链,还应该从供应商价值链、经销商价值链等方面进行分析。本文以 MD 公司为例,对其价值链成本管理进行分析,提出基于价值链的战略成本管理建议。

一、MD 公司开展基于价值链的战略成本管理的必要性

MD 公司是一家多元化家电行业企业。随着全球经济和科技的发展,科技的飞速发展,消费者需求的变化和企业间的竞争要求家电企业必须加大智能化、多样化产品的研发。当前,MD 公司的成本管理工作都是以财务、工程部为主,很难综合平衡公司的上游和下游成本,即未能有效实现面向价值链的成本管理。从 MD 公司自身的发展看,实施面向价值链的成本管理,能够有效地维护公司和上下游企业之间的利益联系和均衡。同时,从家电企业间竞争的角度看,需要比较本公司和竞争企业的价值链成本,以获得准确的战略定位,从而实施成本控制,以获取持续的竞争优势。传统的成本管理往往会因企业追求短期利润最大化而盲目地降低成本,有可能损害公司的长远发展。运用价值链技术进行成本管理,寻求有效地降低成本举措,从而制订出具有实际意义的竞争策略。

二、MD 公司价值链成本管理现状及存在的问题

(一) MD 公司价值链成本管理现状

企业价值链包括内部价值链和外部价值链两个层面。

1. 内部供应链成本管理现状

MD 公司的内部价值链由 7 个部分组成,包括:产品研发、物料采购、生产制造、质量检验、物流运输、销售及售后服务。产品研发成本主要通过研发费用体现,物料采购、生产制造、质量检验、物流运输主要通过营业成本体现,销售及售后服务主要通过销售费用体现,上述费用如表 1 所示。

MD 公司注重研发投入,从表 1 可知,该公司的研发费用占比处于中游水平。对于家电行业来讲,产品的质量与生产效率是关键,要求在准时交付订单的同时保证产品质量。目前,MD 公司已实现生产的机器人作业,进而有效控制生产成本和质量成本。生产计划的周密性则有助于提高采购计划的精确性,同时 MD 公司采取的是整合上游的策略,与上游供应商达成战略合作,从而控制采购成本,从表 1 可知,该公司营业成本处于中游水平。销售方面,MD 公司采取了“T+3”的营销模式,与众多家电卖场和电商平台共享销售、物流、仓储等资源,以分摊销售费用,降低销售成本,从表 1 可知,MD 公司的销售费用占比则处于相对领先水平。

2. 外部供应链成本管理现状

MD 公司外的外部价值链包括有纵向价值链和横向价值链。纵向价值链由上游供应商和下游经销商两部分构成。上市公司财务报表并未直接提供企业与上游供应商和下游经销商之间的成本费用,但可以通过应收账款周转率、应付账款周转率等指标反映其价值链成本管理的现状。MD 公司纵向价值链成本管理的相关指标如表 1 所示。横向价值链包括外协外包企业等。上市公司财务报表并未直接提供企业与外协外包企业之间的成本费用,但可以通过存货周转率、流动资产周转率等指标反映其价值链成本管理的现状。MD 公司纵向价值链成本管理的相关指标如表 1 所示。

MD 公司的纵向价值链包括供货商、分销商等,

表1 2022年MD公司及主要竞争者的指标对比					
指标	公司	MD公司	格力电器	海尔智家	海信家电
营业总成本（亿元）		3116.9	1621.07	2267.25	712.61
营业成本（亿元）		2605.4	1397.84	1672.23	587.83
营业成本占比（%）		83.59	86.23	73.76	82.49
销售费用（亿元）		287.16	112.85	385.98	80.71
销售费用占比（%）		9.21	6.96	17.02	11.33
研发费用（亿元）		126.19	62.81	94.99	22.89
研发费用占比（%）		4.05	3.87	4.19	3.21
存货周转率（次）		5.2	3.36	4.08	7.83
应收账款周转率（次）		11.02	13.18	9.11	8.83
应付账款周转率（次）		2.76	1.89	2.49	2.65
流动资产周转率（次）		1.36	0.79	1.92	1.94

分销商可划分为批发商、分销商、客户三大类。上游供货商负责向企业供应原材料，下游分销商则可以通过与客户的直接沟通，了解客户的不同需要，并将客户的意见直接传达到研发部门，从而使研发部门能够更好地开发出更好的产品。从表1可知，MD公司应收账款周转率处于相对领先水平，应付账款周转率则处于领先水平。上述两个指标表明该公司在纵向价值链成本管理方面的水平较高。

MD公司的横向价值链是与其有竞争关系的同行业企业。目前，MD公司的主要竞争企业有格力电器、海尔智家、海信家电等。在激烈的竞争中，MD公司需要持续降低成本，以提高提高公司的核心能力。同时，还可以通过与其他公司的合作，这就能使双方资源共享，从而最大限度地降低产品成本，增强企业在竞争方面的优势。从表1可知，MD公司的存货周转率处于相对领先水平，流动资产周转率处于相对落后水平。上述指标表明该公司在横向价值链成本管理方面有待提高。

（二）MD公司价值链成本管理存在的问题

1. 内部价值链方面

（1）存货周转率虽然处于相对领先水平，但流动资产周转率相对落后，说明公司存货控制存在一定的问题，导致产品和收入预估不准确。因为行业的特殊性，使得家电行业容易存在库存过多问题，MD公司也是如此。这种状况会使产品的价格随着原材料价值的变动起伏较大，从而导致MD公司对产品收入和利润的预估不准确，让其难以把握产品的价格。为了保持原材料和产品的价格，MD公司需要精确地制订原材料的采购时间，尽可能准确地给产品定价。MD公司在前期虽然采取了VMI（Vendor Managed Inventory，供应商管理库存）的存货管理模式和DRP（Distribution Resource Planning，分销资源计划）的销售管理模式，但这两种模式却越来越滞后

于产业的飞速发展。MD公司要想摆脱产能过剩带来的负面效应，就必须尽快解决库存问题，更新更精确、更高效的经营方式，实现“零库存”。

（2）MD公司在营业成本管控方面需要进一步加强。MD公司成本管理的重点还是集中在基本的显性成本上，如材料、人工、销售等，其他仍在总体费用范围内的隐性费用具有较高的隐蔽性、不易防范、不易量化等特征，未能进行有效的管控。同时，由于其自身的特点，企业的增值经营也常常成为隐性成本，从而影响到企业的经营成本。而且，这种对公司盈利没有显著贡献的无效成本，也会成为潜在成本，从而影响到公司的成本管理。因此，MD公司在进行成本核算时，必须更多地考虑到成本的影响，不管是明的还是暗的，为了避免资源的浪费，必须对成本进行有效的控制。同时，企业不仅要扩大产品的规模，还要不断更新，以赢得消费者的注意。因此，传统的会计核算方法不能更好地实现企业的成本核算。MD公司需要对，找出那些不容易察觉的潜在费用，以实现成本的准确控制。同时，还可以在成本管理中，找出各种产品的利润，以便更好地进行生产决算。

2. 外部价值链方面

产品创新存在一定的不足。虽然格力电器、海尔智家、海尔家电这些竞争对手总体落后于MD公司的发展。但是，随着产品更新换代的速度越来越快，竞争对手也想方设法地去改善产品的质量、功能以及美观。因此，除产品质量这最基本的要求外，智能化、高端化、简约化，甚至颜值都变得日趋庞大，管理架构日趋复杂，产品种类日益繁杂。MD公司在质量、功能方面一直占优势，但是从美观、新颖层面讲，很可能存在被竞争对手超越的风险。

此外，MD公司的核心能力不足。MD公司拥有十几个品牌，涉足了家电行业的各个领域，但由于资源分配的不合理，导致很多家电公司的规模都很大。

MD 公司注重引进国外技术,再引进自主创新,导致其在高端技术上处于劣势,缺少核心竞争能力。根据上市公司资料,MD 公司的专利数量达到了 2988 件,格力电器的专利超过了 8500 件,海尔智家的专利超过了 16000 件。尽管 MD 公司在服务上有很多先例,赢得了广大消费者的认同,但各大品牌在售前、售中、售后、售后服务上也都有所强化,因此其服务的竞争力就相对较弱。综合而言,MD 公司在高端技术创新和客户服务方面均存在一定的问题。

三、MD 公司基于价值链的战略成本管理建议

(一) 内部价值链方面

1. 在成本管理中采取全员参与的方式

在这样的管理模式,外部的要求越来越宽松,内部的自控能力也越来越强,然而底层的员工,也开始负责成本的控制。从这一点我们就可以看出,全员参与对成本控制的重要性,在成本管理的构建中,所有的员工都必须团结一致,发挥出创新、积极、主动的能力,才能在成本链的末端,发挥出最大的作用。为了让全体员工都能参与到成本管理中来,首先需要建立起一种让全体员工都参与的企业文化,让员工在参与的同时,员工就会对成本管理有了更深入的了解,并意识到他们的活动与公司的利益密切相关,成本的高低会导致利润的波动,而利润的波动又会影响到员工的个人利益,所以每个人都应该参与到成本管理中。目前,MD 公司可以让这些员工参与相关成本管理的课程,通过培训和考核员工对课程的掌握程度,激励员工们互相帮助,互相学习来降低企业的成本,这也可以使得员工互相监督,督促,最终达成节约成本这种优良的习惯,使企业在发展的路上走得越来越远。

2. 重视隐性成本

隐性成本也就是企业不容易被重视的成本,使得成本管理体系更加完善。在日常成本管理中,企业一般只注意到了重要的成本,往往也是较大的成本,而对于看不见的成本,或者成本较小,往往会忽略它,就会产生很多不必要的浪费,这样积攒起来也是很大一笔费用,就损害企业的竞争优势。MD 公司多元化的业务容易导致了大量的看不见或者容易被忽视的隐性成本的发生,所以 MD 公司更应该重视隐性成本。首先,要建立一套完善的成本管理体系,使每一个环节都能相互促进、相互制约、共同发展。其次,MD 公司要精简冗余的业务,让繁杂的工作流程变得更加繁杂,各个部门分工合作,提升公司的工作效率,从而减少无价值的操作,降低无形的成本。

(二) 外部价值链方面

1. 采用 CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment, 协同规划、预测

与补货)管理模式

MD 公司可以考虑在不改变管理模式的情况下再加入这种 CPFR 的经营模式。从研发设计、制造、生产、销售及售后服务,CPFR 这种管理模式都能将其联系到最紧密,这就可以有效控制存货,与此同时,原来单一的成本管理模式所产生的问题也就被解决了。MD 公司还需要注意国际原材料市场和销售市场的数据更新和维护,并通过对企业经营人员的定期培训,增强其数据意识和数据处理能力,及时了解国内外原材料和产品销售市场的动态,有助于解决存货问题。

2. 结合自身经营战略,积极借鉴国内外同行业优秀企业成本管理的举措

MD 公司一方面可以借鉴国内外先进的生产技术,从经营管理、产品创新研发、材料采购、产品生产、销售售后、物流配送等各方面的差距,从而弥补自身的不足。同时,MD 公司也可以在该行业内,挑选出最有竞争力的公司作为标杆,分析他们的特点和差异的根源,并发现问题所在,并通过学习、研究、开发等方法,改进自己的产品,提高生产效率,减少运营成本。此外,MD 公司要综合平衡战略、成本、外部环境等诸多方面,把它们相结合,打造更高效的成本管控模式。

参考文献:

- [1] 陈淑华. 战略成本管理在我国企业的应用研究[J]. 质量与市场, 2022(03):45-48.
- [2] 周志. 企业战略成本管理实践与创新[J]. 商场现代化, 2021(06):21-24.
- [3] 周庆典. 海底捞战略成本管理分析[J]. 投资与创业, 2021(06):9-15.
- [4] 冯莉. 基于价值链的企业战略成本管理研究[J]. 西部皮革, 2020(16):42-45.
- [5] 黄明勇. 价值链视角下的战略成本管理 -- 以 ZT 公司为例[J]. 现代营销(经营版), 2021(09):45-50.
- [6] 王闻荣. 基于价值链的油田施工企业战略成本管理体系构建[J]. 商业会计, 2021(12):57-60.
- [7] 程磊. 价值链在战略成本管理中的运用分析 -- 以淮河能源集团为例[J]. 广西质量监督导报, 2021(05):34-37.

基金项目: 陕西理工大学研究生教育教学改革研究项目, 项目名称:《成本工程与管理》课程教学内容研究与构建(SLGYJG2112)。

作者简介: 熊建立(1987—), 男, 汉族, 陕西汉中, 会计专硕 2023 级研究生, 研究方向: 财务评价与管理。